

ÉTUDE DE CAS - FORMATION AU CHANGEMENT

BANQUE RÉGIONALE - "ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION"

LE CONTEXTE

Le Client

Secteur : Banque régionale mutualiste

Effectif : ~3 000 collaborateurs

Périmètre : Réseau d'agences sur plusieurs départements

La Problématique

En 2024, cette banque régionale engage une transformation structurelle majeure :

Les enjeux organisationnels :

- Réorganisation complète : fusion de plusieurs directions régionales
- Digitalisation accélérée des services bancaires
- Évolution des métiers : de conseiller bancaire à conseiller patrimonial expert
- Restructuration du maillage territorial (concentration des agences)
- Création de pôles d'expertise mutualisés

Les symptômes identifiés :

- **Anxiété collective** : Plus de 60% des collaborateurs expriment des craintes
- **Manque de visibilité** : "On ne comprend pas où on va"
- **Résistances passives** : Attentisme, désengagement progressif
- **Silos renforcés** : Chaque direction protège son périmètre
- **Communication descendante inefficace** : Les notes de service ne passent plus

La demande initiale : *"Nous avons besoin de former nos managers et collaborateurs au changement. Ils doivent comprendre la transformation et s'y engager activement."*

LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Objectifs stratégiques

1. Transformer l'anxiété en confiance face au changement
2. Créer une culture commune de la transformation
3. Faire des managers des relais actifs (et non des subissants)
4. Outiller les équipes avec des méthodologies concrètes

Objectifs opérationnels

- **Comprendre** les mécanismes du changement (pourquoi c'est difficile ?)
 - **S'approprier** une méthodologie structurée (modèle de Kotter)
 - **Expérimenter** des outils collaboratifs (Design Thinking)
 - **Co-construire** des solutions aux freins identifiés
-



NOTRE APPROCHE : DESIGN THINKING + MÉTHODOLOGIE KOTTER

Le Dispositif Pédagogique

Format : Ateliers collaboratifs de 2 jours par cohorte

Public : Managers intermédiaires + représentants collaborateurs

Nombre de participants : 12 à 18 personnes par session

Durée totale : 6 sessions sur 3 mois

JOURNÉE 1 : COMPRENDRE LE CHANGEMENT

MATIN - Poser le diagnostic (3h30)

9h00 - Ouverture : "Pourquoi le changement fait peur ?"

- Mise en situation : *Le Corbeau et le Renard* (fable revisitée)
- Discussion : "Quand vous dépendez des autres, vous êtes le dindon de la farce"
- **Révélation** : Le changement fait peur quand on ne le contrôle pas

9h30 - Atelier Design Thinking #1 : EMPATHIE "*Mettons-nous dans les baskets de nos collaborateurs*"

Consigne :

Constituez des binômes. L'un joue le conseiller bancaire inquiet, l'autre l'écoute.

- Qu'est-ce qui vous inquiète vraiment ?
- Qu'est-ce que vous perdez dans cette transformation ?
- Qu'est-ce que vous espérez (secrètement) ?

Outil : Carte d'empathie (Think / Feel / Say / Do)

Résultat : Les managers découvrent que leurs équipes ont peur :

- De perdre leur expertise ("Je ne sais pas vendre du patrimoine")
- De perdre leur lien au territoire ("On ferme mon agence")
- De perdre leur identité professionnelle ("Je ne serai plus conseiller, je serai un vendeur")

Débriefing collectif : Restitution sur paper-board géant

→ *"Première fois qu'on écoute vraiment ce qui se passe en bas"* (Manager, 45 ans, 20 ans d'ancienneté)

11h00 - Input théorique : Le modèle de Kotter (8 étapes du changement)

Présentation active (pas de PowerPoint passif) :

Les 8 étapes de Kotter présentées comme un **chantier de cathédrale** :

1. **Créer un sentiment d'urgence** → *Pourquoi on construit ? (La ville a besoin d'un lieu sacré)*
2. **Former une coalition** → *Qui porte le projet ? (L'évêque + l'architecte + les maîtres compagnons)*
3. **Développer une vision** → *À quoi ressemblera la cathédrale ?*
4. **Communiquer la vision** → *Faire comprendre à tous les tailleurs de pierre le projet global*
5. **Supprimer les obstacles** → *Enlever les pierres qui bloquent le chantier*
6. **Générer des victoires rapides** → *Terminer une chapelle pour montrer que ça avance*
7. **Consolider les progrès** → *Construire étage par étage*
8. **Ancrer dans la culture** → *La cathédrale devient le symbole de la ville*

Exercice : "Où en sommes-nous dans notre transformation ?" Chaque groupe positionne la banque sur les 8 étapes.

Constat partagé : "On est bloqués à l'étape 4 - la vision n'est pas comprise"

12h30 - Déjeuner

APRÈS-MIDI - Co-construire des solutions (3h30)

14h00 - Atelier Design Thinking #2 : DÉFINIR LE PROBLÈME

Consigne :

À partir des cartes d'empathie du matin, formulez **LE problème à résoudre en priorité**.

Méthode : Point de vue (POV) du Design Thinking

Format : "[Persona] a besoin de [besoin] parce que [insight]"

Exemple produit par un groupe :

"Marie, conseillère de 52 ans, a besoin de se sentir légitime dans son nouveau rôle parce qu'elle a peur de ne pas avoir les compétences et de perdre la confiance de ses clients."

Résultat : 5 POV identifiés et priorisés collectivement

15h00 - Atelier Design Thinking #3 : IDÉATION**Consigne :**

Pour le POV prioritaire, générez **20 idées en 20 minutes** pour répondre au besoin.

Règles :

- Toutes les idées sont bonnes
- On ne juge pas
- On rebondit sur les idées des autres
- Quantité > qualité

Outils : Post-it géants, feutres, Timer

Exemples d'idées générées :

- "Créer un binôme senior/junior pour rassurer"
- "Organiser des petits-déjeuners d'échange de pratiques"
- "Mettre en place un système de mentorat inversé (les jeunes aident les seniors sur le digital)"
- "Communiquer sur les réussites individuelles"
- "Créer des badges de compétence visibles"

Sélection : Vote à 3 points, les 5 meilleures idées sont retenues

16h00 - Atelier Design Thinking #4 : PROTOTYPAGE**Consigne :**

Pour chaque idée retenue, construisez un **prototype rapide** :

- C'est quoi concrètement ?
- Qui fait quoi ?
- Quand ?
- Quels moyens ?

Format : Storyboard (6 cases dessinées) illustrant la mise en œuvre

Exemple - "Binôme senior/junior" :

- Case 1 : Le manager identifie les binômes
 - Case 2 : Réunion de lancement du binôme
 - Case 3 : 1 rdz-vous client en binôme par semaine
 - Case 4 : Débriefing après chaque rdv
 - Case 5 : Évaluation à 1 mois
 - Case 6 : Ajustement ou pérennisation
-

17h00 - Débriefing Jour 1

Question ouverte : "Qu'est-ce qui a changé aujourd'hui pour vous ?"

Verbatims récoltés :

- *"J'ai compris que mes équipes n'ont pas peur du changement. Elles ont peur de l'inconnu."*
 - *"Kotter, c'est la première fois qu'on me donne une carte pour avancer."*
 - *"Le Design Thinking, c'est juste écouter avant de décider. Pourquoi on ne fait pas ça tout le temps ?"*
-

JOURNÉE 2 : AGIR SUR LE CHANGEMENT

MATIN - Tester et itérer (3h30)

9h00 - Atelier Design Thinking #5 : TEST

Consigne :

Présentez vos prototypes à un "jury" (autres participants jouant le rôle de collaborateurs).
Le jury donne un feedback constructif.

Méthode : "J'aime / Je souhaite / Je me demande"

- **J'aime** : Ce qui fonctionne dans l'idée
- **Je souhaite** : Ce que j'aimerais voir en plus
- **Je me demande** : Les questions/doutes que ça soulève

Résultat : Chaque groupe ajuste son prototype en temps réel

10h30 - Cartographie du changement : La Matrice des postures

Input théorique : Présentation de la matrice du changement
(Militant / Passif / Opposant actif / Opposant passif)

Exercice pratique :

"Cartographiez votre équipe dans cette matrice"

- Où se situent vos collaborateurs ?
- Quelle stratégie pour chaque posture ?

Outils remis :

- Grille d'identification des postures
- Stratégies d'action par profil

Cas pratique : *"Vous avez un opposant actif influent dans votre équipe. Que faites-vous ?"*
→ Travail en sous-groupes + restitution collective

12h00 - Déjeuner

APRÈS-MIDI - Plan d'action et engagement (3h30)

13h30 - Atelier collaboratif : "Notre plan de changement Kotter"

Consigne :

En groupe, construisez un plan d'action pour votre périmètre sur les 8 étapes de Kotter.

Format : Tableau à compléter

Étape Kotter	Action concrète	Qui ?	Quand ?	Indicateur de réussite
1. Urgence	Organiser un café-débat sur "Pourquoi on se transforme ?"	Manager + 2 militants	Dans 15 jours	80% de participation
2. Coalition	Identifier 3 relais par service	Manager	Semaine prochaine	3 noms communiqués
...	...	...	...	...

Résultat : Chaque groupe repart avec un plan d'action concret sur 3 mois

15h00 - Engagement collectif : "Mon premier pas"

Consigne individuelle :

Sur un post-it, écrivez **LA première action** que vous allez faire dans les 7 jours.

Exemples récoltés :

- *"Organiser un déjeuner d'équipe pour écouter les peurs"*
- *"Appeler 3 collaborateurs pour comprendre leurs freins"*
- *"Partager la vision de la transformation en réunion hebdomadaire"*
- *"Identifier mes militants et les briefer en amont"*

Rituel : Chacun lit son engagement à voix haute et le colle sur un paper-board collectif

→ Photo du board envoyée à tous = engagement public



LES RÉSULTATS MESURÉS

Indicateurs quantitatifs

Évaluation à chaud (J+0) :

- **9,2/10** : Satisfaction globale
- **95%** : "La formation a répondu à mes attentes"
- **100%** : "Je recommande cette formation à mes collègues"

Évaluation à froid (J+90) :

- **87%** des participants ont appliqué au moins 1 outil
- **78%** ont utilisé le modèle de Kotter dans leur management
- **92%** se sentent "plus confiants" face au changement

Indicateurs RH (à 6 mois) :

- **-12%** de turnover sur les populations formées
 - **+18 points** d'engagement collaborateur (enquête interne)
 - **-35%** de résistances actives signalées par les managers
-

Indicateurs qualitatifs

Verbatims collaborateurs (enquête post-formation) :

"Pour la première fois, on nous a écoutés avant de nous imposer des solutions."

— Conseiller bancaire, 48 ans

"Kotter, c'est devenu notre langage commun. En réunion, on dit : 'On est à quelle étape ?' Ça nous aide à avancer ensemble."

— Manager d'agence, 39 ans

"Le Design Thinking, au début j'étais sceptique. Mais le fait de dessiner, de prototyper... ça libère la parole. Les gens osent dire ce qu'ils ne disent jamais en réunion classique."

— Responsable régional, 52 ans

"J'ai compris que je n'étais pas seul à avoir peur. On est tous dans le même bateau. Ça m'a rassuré."

— Conseiller patrimonial, 34 ans

Changements observables

1. Appropriation de la méthodologie

- Les managers utilisent spontanément le vocabulaire de Kotter dans leurs échanges
- Création de "rituels de victoires rapides" dans plusieurs agences
- Émergence de groupes de travail auto-organisés pour résoudre les freins

2. Transformation des postures

- Plusieurs "opposants passifs" sont devenus "passifs engagés"
- Les "militants" sont officiellement reconnus comme relais du changement
- Dialogue ouvert entre direction et terrain sur les difficultés

3. Culture collaborative renforcée

- Multiplication des ateliers de co-construction dans d'autres projets
 - Demande spontanée de formations au Design Thinking pour d'autres équipes
 - Création d'une "communauté des bâtisseurs" (réseau interne informel)
-



LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

1. L'écoute avant l'action

Le Design Thinking a permis de **légitimer les peurs** au lieu de les nier.

→ *"On ne vous demande pas de ne plus avoir peur. On vous demande de construire avec cette peur."*

2. Une méthodologie structurante

Le modèle de Kotter a donné un **cadre rassurant** :

→ *"On sait où on en est, on sait où on va."*

3. Des outils actionnables

Cartes d'empathie, matrice du changement, plan d'action Kotter...

→ Les participants repartent avec une **boîte à outils concrète**.

4. L'engagement public

Le rituel du "premier pas" crée une **obligation sociale positive**.

→ Les managers se sentent redevables envers leur groupe.

5. Le storytelling

La métaphore des **Bâtisseurs de Légendes** a créé un imaginaire commun.

→ "On ne subit plus. On construit."

CE QUI A FAIT LA DIFFÉRENCE

Pas une formation "descendante"

✗ Pas de : "Voici comment gérer le changement"

✓ Mais : "Ensemble, explorons comment traverser ce changement"

Pas un cours magistral

✗ Pas de : PowerPoint + prise de notes passives

✓ Mais : Ateliers, prototypage, co-construction

Pas de solutions toutes faites

✗ Pas de : "Appliquez cette méthode et ça ira mieux"

✓ Mais : "Voici des outils, testez, ajustez, appropriez-vous"

Pas de déni des émotions

✗ Pas de : "Le changement, c'est une opportunité !" (discours corporate)

✓ Mais : "Le changement fait peur. C'est normal. Et maintenant ?"

LES BÉNÉFICES POUR L'ORGANISATION

Court terme (0-3 mois)

- Réduction des tensions managériales
- Managers outillés et confiants

- Communication transformée (écoute active vs directives)

Moyen terme (3-6 mois)

- Baisse du turnover
- Augmentation de l'engagement
- Émergence de relais naturels du changement

Long terme (6-12 mois)

- Culture du changement ancrée
- Méthodologies Design Thinking et Kotter intégrées
- Résilience collective face aux futures transformations

EN RÉSUMÉ

Le défi :

Transformer l'anxiété collective face à une réorganisation majeure en confiance et engagement actif.

La réponse :

Un dispositif collaboratif mêlant **Design Thinking** (pour écouter et co-construire) et **modèle de Kotter** (pour structurer et rassurer).

Le résultat :

Des équipes qui ne subissent plus le changement mais qui le **construisent ensemble**, avec méthode et sens.

CE QU'ILS EN DISENT

"Cette formation a changé notre façon de manager. On ne fait plus 'descendre' les décisions. On construit avec les équipes."

— Membre du COMEX

"Enfin une formation où on ne nous prend pas pour des enfants. On nous donne des vrais outils, on nous fait confiance."

— Manager intermédiaire

"Le jour où j'ai dessiné mon prototype sur un paper-board avec mes collègues... j'ai compris qu'on pouvait vraiment changer les choses."

— Collaborateur